CAPÍTULO 1

O Ambiente de Negócios Mudou: As Informações de Custos Devem Mudar

A realidade econômica tornou necessário para a maior parte das empresas operar com uma filosofia "magrinha e mesquinha". Em praticamente todas as indústrias os mercados tornaram-se globais, com concorrentes em escala mundial oferecendo bens e serviços de alta qualidade e de baixos custos. Nos setores de serviços, as exigências dos clientes em termos de velocidade e exatidão levaram muitas empresas a tentar desmantelar antigas burocracias. Indústrias que anteriormente operavam sob regulamentações que lhes permitiam repassar todos os custos ao cliente enfrentam hoje um ambiente regulatório diferente. Melhorar a eficiência e reestruturar tornaram-se metas comuns a todas as indústrias.

Juntamente com as pressões pela eficiência, as empresas também enfrentam exigências para oferecer novos serviços e novas características de produtos. Elas têm se esforçado para compreender as necessidades de seus clientes; essa compreensão, por sua vez, despertou a imaginação e o entusiasmo dos profissionais de *marketing* e de projeto de produto. As em-

presas que são eficientes em trazer com rapidez novos e inovadores produtos para o mercado obtiveram uma enorme vantagem competitiva no atual mundo dos negócios. Analogamente, as empresas ineficientes nas respostas estão extremamente vulneráveis se uma guerra de variedade irromper em sua indústria.

Na verdade, aperfeiçoar o processo de introdução de novos produtos e serviços tornou-se um objetivo estratégico para crescente número de empresas.

Contudo, a proliferação de produtos e serviços pode aumentar a complexidade da execução do trabalho em toda uma organização: na engenharia de produto/processo, nas operações, nas funções de apoio, nos serviços aos clientes, em recursos humanos. Essa complexidade é uma das principais causas do aumento generalizado de custos.

Além das exigências de clientes e concorrentes, as empresas enfrentam uma complexidade adicional, derivada das suas próprias fusões e aquisições. Certas combinações de empresas resultam, freqüentemente, em duplicações de linhas de produtos e em burocracias redundantes. Até que estas sejam resolvidas, os custos associados à complexidade organizacional costumam ser altos. A realidade "magrinha e mesquinha" continua sendo uma meta ilusória.

Finalmente, um outro fator continua a modificar o ambiente das empresas: a automação. Grande parte do trabalho anteriormente executado pela mão-de-obra direta hoje é feito por máquinas. Cada vez mais empregados estão agora alocados em funções indiretas ou de apoio. Da mesma forma, crescente número de funções administrativas é efetuado com o apoio do computador. Todos esses fatores ajudam a explicar o aumento dos custos indiretos em relação aos diretos.

Diante de todos esses novos desafios, os executivos começaram a questionar quão bem suas velhas técnicas de custos lhes forneciam as informações necessárias à tomada de decisões gerenciais. Essas velhas técnicas foram desenvolvidas em uma época na qual o ambiente de negócios diferia dramaticamente daquele hoje enfrentado pelas empresas. Algumas dessas antigas técnicas davam destaque aos seguintes pontos:

- A minimização dos custos de mão-de-obra direta era considerada a chave para a alta produtividade.
- Os custos indiretos eram baixos comparativamente aos diretos.
- As empresas tinham uma visão predominantemente doméstica de seus mercados, fornecedores e concorrentes.
- A estratégia dominante era a produção em massa e não a variedade de produtos/serviços.
- A alta qualidade dos produtos ou serviços era vista como um meio para se cobrar preços mais altos e não como uma condição para a permanência no mercado.
- Os serviços desempenhavam um papel muito menor na definição da estratégia.

O ATUAL PAPEL DESEMPENHADO PELAS INFORMAÇÕES DE CUSTOS

Em quase todas as empresas, os departamentos de contabilidade preparam periodicamente (semanal, mensal ou trimestralmente e assim por diante) um conjunto de relatórios gerenciais. Esses relatórios são normalmente demonstrações de resultados detalhadas para os chefes de departamentos e resumidas para a gerência de alto nível. Em geral, mostram os valores orçados e reais e a diferença entre os dois para o período corrente e para os últimos doze meses.

As empresas que usam um sistema de custo padrão geram relatórios que mostram o custo padrão dos bens produzidos ou dos serviços prestados, juntamente com as diferenças incorridas. Em cada um desses casos, a base é o custo predefinido. No primeiro caso, o orçamento; e no segundo, os padrões.

A principal finalidade dos relatórios gerenciais periódicos deveria ser a de fornecer aos gerentes um meio de monito-

rar a evolução em direção às metas e dirigir as energias para as situações que necessitam de atenção. Esses relatórios, porém, somente atingirão seus fins se organizarem e calcularem os custos de forma a refletir a verdadeira dinâmica da empresa. Isso acontecerá somente se o tempo de ocorrência de cada relatório estiver sincronizado com as mudanças na atividade subjacente. Infelizmente, esses relatórios têm várias deficiências importantes.

Deficiência nº 1: Foco Contábil ao Invés de Foco Gerencial

Os custos são coletados em contas que se traduzem diretamente em linhas específicas nas Demonstrações Financeiras. Para cada transação, o departamento que incorreu no custo é anotado, assim como a conta. Entretanto,o que falta nesse mecanismo de coleta de dados é a ligação entre o custo incorrido e a atividade que o exigiu. À medida que mais e mais empresas adotam uma filosofia pela qual a gerência do processo do negócio é a chave para a gerência de toda a empresa, a ligação entre atividades e custos torna-se crucial para tornar a contabilidade gerencial relevante para os gerentes de hoje. A chave para a compreensão da dinâmica dos custos em uma organização é documentar:

1. a relação entre atividades e suas causas; e
2. a relação entre atividades e custos.

Deficiência nº 2: Decisões de Planejamento sobre Produtos/Serviços

As empresas usam informações de custos para tomar decisões a respeito de quais produtos e serviços oferecer e como apreçá-los. Na situação ideal, as informações de custos são completas e todas as funções (*marketing*, engenharia, produção, assistência técnica e assim por diante) têm um alto nível de confiança nos números relativos aos custos. Quando essas

duas condições são alcançadas, as informações de custos podem ser usadas adequadamente como base para a decisão de questões a respeito das linhas de produtos e serviços e para a fixação de metas de melhoria.

Quando essas duas condições não são alcançadas (ocorrência comum em muitas empresas), as decisões de planejamento de linhas de produtos freqüentemente refletem o poder relativo das diferentes áreas funcionais (*marketing*, produção, assistência ao cliente etc.) e não um processo deliberado de planejamento de lucros. Como as atuais informações de custos não refletem bem a dinâmica dos custos, as informações de custos obtidas pelas empresas a respeito de seus produtos têm sérias probabilidades de estarem erradas. E as informações de custos que elas têm a respeito de serviços, clientes e processos empresariais provavelmente não existem.

Deficiência nº 3: Um Papel Questionável no Processo de Justificação do Capital

Como as empresas competem com base em qualidade, tempo, flexibilidade, inovação e capacidade de reação, algumas das suas principais decisões na montagem da infraestrutura competitiva envolvem a aquisição de ativos fixos. Construir as instalações operacionais, automatizar determinados processos e incrementar a capacidade para acrescentar flexibilidade em pontos vitais de um processo são decisões de grande impacto sobre a capacidade de competir da empresa. Todas essas decisões estão sujeitas ao *processo de justificação da aquisição de ativos.*

As técnicas formais, atualmente em uso, para a avaliação das propostas de aquisição de ativos baseiam-se principalmente no cálculo da taxa interna de retorno das economias em custos — em particular as economias em mão-de-obra direta. Porém, a maior parte dos benefícios das novas aquisições de capital está em outras áreas e não na mão-de-obra. Eles estão em qualidade, tempo, flexibilidade, inovação e ca-

pacidade de reação. Entretanto, as atuais informações de custos propiciam pouco discernimento sobre as prováveis relações entre o investimento e esses benefícios ou entre esses benefícios e a lucratividade global.

Atualmente, algumas empresas estão efetuando investimentos estratégicos diminuindo sua dependência das *taxas mínimas* de justificação da aquisição de ativos e lidam com os benefícios numa base intuitiva. Outras empresas continuam dependendo das taxas mínimas e continuam a exigir dos solicitantes a quantificação de todos os benefícios. Os dois tipos de empresas sofrem freqüentemente, devido à inadequação dessas técnicas, quando se defrontam com a falta de suporte para a tomada de decisões importantes.

Deficiência nº 4: Um Quadro Incompleto do Desempenho

Apesar do objetivo das atuais informações contábeis ser o de ajudar os gerentes a melhorar a eficiência e a eficácia de suas operações, algumas vezes elas têm efeito exatamente oposto. Como a dinâmica dos custos freqüentemente não é bem retratada, as informações do desempenho, fornecidas pelos atuais sistemas de contabilidade gerencial, são, na melhor das hipóteses, incompletas. Elas normalmente fornecem um quadro muito desequilibrado do desempenho, o que pode levar os gerentes a perder oportunidades importantes de melhoria. Na verdade, isto pode levá-los a ações que impeçam que a organização atinja metas mais elevadas. Isso acontece especialmente quando os sistemas de remuneração estão intimamente ligados a esses indicadores desequilibrados do desempenho.

O PAPEL QUE AS INFORMAÇÕES DE CUSTOS PODEM DESEMPENHAR NA GERÊNCIA DA SUA EMPRESA

Os conceitos de informações de custos têm suas deficiências, mas um método bem planejado e eficaz para a gestão

dos custos pode proporcionar um quadro completo para o gerenciamento da sua empresa. O reconhecimento das deficiências e a ênfase em um plano deliberado de lucros podem traduzir-se em sucesso na gestão dos custos. Algumas das soluções possíveis são facilmente explicadas através de exemplos de três histórias recentes de sucesso.

Agilizando os Serviços aos Clientes

O comitê executivo de uma grande companhia de seguros assumiu o compromisso estratégico de reduzir o tempo de resposta às solicitações dos clientes. Entretanto, era necessário garantir que os métodos usados para o planejamento e a implementação da medida não resultariam em custos mais altos nem na deterioração da qualidade dos serviços. Foram implementadas técnicas de Gestão Total dos Custos para analisar simultaneamente o tempo, a qualidade e os custos dos serviços.

O escopo do projeto incluía nove processos do negócio, envolvendo pouco mais de 300 pessoas. Foram examinados processos como solicitações de novas apólices, pedidos de empréstimos, desistências de apólices, quitações de prêmios e consultas de clientes. No decorrer de cada processo, a equipe do projeto documentou e calculou o custo médio de cada atividade necessária à conclusão do trabalho. A seguir, a equipe classificou cada atividade de acordo com seu valor do ponto de vista do segurado. As atividades não valorizadas pelos segurados foram novamente investigadas e divididas em categorias que refletiam as razões pelas quais cada uma era executada. Foram, então, analisadas as categorias, para identificação das maiores oportunidades de melhorar o tempo, a qualidade e o custo dos processos.

A equipe agrupou as recomendações em três fases de implementação:

1. "impactos" de curto prazo;
2. mudanças no sistema; e
3. mudanças nas pessoas e na organização.

Uma recomendação típica da lista de "impactos" de curto prazo era a de mudar o formato das notificações de prêmios, para que pudessem ser processadas com equipamentos eletrônicos de leitura ótica ao invés de manualmente. A companhia dispunha de excesso de capacidade em equipamento de leitura. Portanto, o único investimento necessário à implementação da mudança seria para redesenhar o formulário-padrão e uma programação para automatizar a leitura.

O sistema em uso para o processamento de apólices de seguros de vida fora instalado havia poucos anos, mas parecia ser a fonte de muitos dos problemas identificados pela equipe. Investigações posteriores revelaram que o sistema havia sido mal implementado e muitas características importantes nem mesmo tinham sido incluídas. As mudanças recomendadas consistiram, basicamente, na reimplementação do sistema já em uso na empresa.

As mudanças referentes a funcionários centralizavam-se no treinamento (em sistemas). A disposição das mesas e dos funcionários também foi mudada, para facilitar o trabalho das equipes multifuncionais.

A implementação das ações recomendadas, além de atingir as metas de redução do tempo de ciclo, resultou em economias de custos estimadas entre 30 e 35 por cento da base de gastos da companhia para os processos envolvidos.

Melhorando a Qualidade Dentro de uma Função de Planejamento

Em outra empresa — de serviços de alta tecnologia — o desenvolvimento de planos de negócios e os orçamentos eram encarados como eventos independentes. O diretor da divisão de planejamento de produtos trabalhava com um analista para estimar o pessoal e as despesas de viagens necessários ao atendimento dos compromissos incluídos no plano de negócios.

Devido à natureza do trabalho executado, essa divisão tinha a maior despesa de viagens não-reembolsáveis de toda a empresa; na verdade, era o segundo maior item de despesas; somente os salários eram maiores. As despesas de viagens eram registradas no livro contábil por categoria: passagem aérea, hotel, transporte terrestre e assim por diante. Mas essas categorias, isoladamente, não ajudavam o diretor a planejar ou a controlar as despesas. Ele precisava conhecer os custos por atividade e não por categoria de despesa de viagem. As atividades que exigiam viagens incluíam:

1. investigações de empresas que estavam sendo consideradas como parceiras de negócios ou candidatas à aquisição;
2. exames detalhados de projetos para a integração dos serviços de diferentes divisões da empresa; e
3. reuniões regulares dos comitês consultivos dos clientes.

O diretor então fez com que seus gerentes preparassem seus orçamentos de viagens classificados por atividade. Durante o ano seguinte, eles mantiveram um razão auxiliar onde anotaram a natureza da atividade para todas as despesas de viagens. O razão auxiliar não exigiu o desenvolvimento de novos sistemas, somente a implementação de uma característica do livro contábil que, anteriormente, não era utilizada. O histórico coletado no razão auxiliar de viagens melhorou sensivelmente a capacidade da divisão para planejar e controlar esses custos.

Uma parte adicional da análise consistia em identificar e estudar as causas das viagens de má qualidade. (*Viagens de má qualidade* eram definidas como sendo o gasto de tempo e dinheiro em viagens que resultavam em desperdício de tempo.) As causas típicas de viagens de má qualidade incluíam:

1. falta de objetivos claros;
2. revisões técnicas prematuras; e
3. pessoal-chave ausente às reuniões.

Novos procedimentos, inclusive uma lista de verificação pré-viagem, minimizaram a incidência de viagens de má qualidade devidas a causas previsíveis. Como resultado dessas mudanças, a divisão conseguiu modelar a dinâmica de custos de seu próprio trabalho, assim aumentando grandemente a confiabilidade de seus compromissos e, também, de suas estimativas orçamentárias.

Aproximando-se dos Clientes Lucrativos

Na terceira organização da amostragem, chegar "mais perto do cliente" transformou-se em importante objetivo empresarial. Antes de desenvolver planos para atingi-lo, a equipe gerencial queria compreender melhor as combinações de serviços e clientes que representavam seus negócios mais lucrativos. Ela também queria entender melhor os custos dos processos usados nas interações com seus clientes.

Para obter essa compreensão, a equipe efetuou uma análise usando técnicas do TCM para determinar os fatores que mais influenciavam seus custos e sua lucratividade. O escopo da análise incluía quase todos os processos da empresa.

Ao completar essa análise, a equipe gerencial possuía as informações necessárias para visar os segmentos mais lucrativos de seu mercado para a criação de alianças de negócios e para a prestação de serviços mais personalizados. Ela também identificou, entre os serviços que prestava, alguns que eram simultaneamente custosos e ineficazes. Reprojetando esses serviços, a empresa conseguiu tornar lucrativo um número significativo de segmentos de clientes que anteriormente propiciavam lucros apenas marginais.

A empresa considerou que essa análise deu foco à sua estratégia de "aproximar-se do cliente" e direção aos seus esforços contínuos de aperfeiçoamento.

Ao ler essas histórias, você pode estar dizendo: "Posso ver maneiras pelas quais minha empresa se beneficiaria com as possibilidades de informações que vocês acabaram de descrever. Mas isso parece *novo* demais. Meu pessoal teria que aprender muitas coisas novas em termos conceituais e práticos." Esta é uma reação comum, refletindo uma preocupação válida. Entretanto, a realidade da situação é tranqüilizadora.

VOCÊ NÃO PRECISA REINVENTAR ESTA RODA

O debate sobre esses conceitos serem ou não novos está em andamento desde que foram apresentados pela primeira vez. Na verdade, alguns autores vêm propondo essas idéias desde os anos 20 (ou até antes) e muitas delas reconquistaram popularidade nos últimos cinco anos. Os historiadores da contabilidade acrescentaram uma valiosa perspectiva ao intercâmbio. A verdade é que algumas das idéias estão por aí há muito tempo; outras são novas. Porém, mesmo as idéias que estão em tratados acadêmicos há um século nunca foram implementadas em larga escala. Elas são novas na aplicação, mesmo não na teoria.

A Contabilidade Gerencial É uma Ciência Nova

O verdadeiro avanço no aperfeiçoamento da contabilidade gerencial veio quando a Computer-Aided Manufacturing — International formou o programa *Sistema de Gestão dos Custos* (SGC) de pesquisa cooperativa.

A Computer-Aided Manufacturing—International (CAM-I) é uma organização sem fins lucrativos cuja missão é a de facilitar a pesquisa cooperativa entre as empresas industriais. Em 1985, a CAM-I iniciou o SGC como um projeto para as em-

presas em geral, com o objetivo de utilizar as técnicas e a estrutura da pesquisa cooperativa para criar um foro positivo para o desenvolvimento de melhorias nos sistemas de gerenciamento de custos. Desde a sua criação, o projeto teve mais de 70 empresas patrocinando e participando do desenvolvimento de novos métodos, ferramentas e técnicas. O projeto também teve a participação dos maiores pesquisadores de contabilidade gerencial, tanto dos meios acadêmicos como do Departamento de Defesa.

O projeto SGC da CAM-I também exemplifica outro fenômeno que está ocorrendo ao longo deste século. Muitos conceitos e mudanças da contabilidade de custos originaram-se no setor industrial, mas os conceitos agora foram estendidos e adaptados a outros setores. Este fenômeno aconteceu anteriormente com o custeio-padrão e a orçamento flexível. Com as técnicas de gestão dos custos sendo agora desenvolvidas e implementadas, a extensão aos setores não-industriais é mais acentuada do que nunca. A razão é óbvia: nos setores econômicos de hoje, as questões problemáticas são os *custos indiretos* e os *serviços administrativos*. Há poucas controvérsias a respeito das técnicas contábeis para materiais diretos e mão-de-obra direta. O principal foco de atenção são os custos indiretos, isto é, custos indiretos operacionais e as despesas de vendas, gerais e administrativas. As técnicas que estão sendo desenvolvidas são igualmente aplicáveis a todas as indústrias, portanto as questões empresariais que estão sendo abordadas são as mesmas em toda parte.

Uma Estratégia de Implementação que Força os Benefícios

A segunda razão pela qual não é preciso reinventar a roda das informações de custos é que não só as empresas *não* têm que desenvolver elas mesmas as teorias contábeis modernas, como também não precisam começar da estaca zero para desenvolver uma estratégia eficaz de implementação. As novas técnicas foram implementadas em um número de empresas suficiente para que comecem a emergir padrões a partir das histórias de sucesso. Na verdade, o objetivo nunca é o de mudar uma prática contábil mas, sim, o de se conseguir um aperfeiçoamento operacional.

Uma empresa desenvolveu a seguinte declaração, ao descrever seu projeto de gestão dos custos à sua equipe executiva:

> Existem muitas novas idéias e técnicas no mundo da contabilidade gerencial. Estamos a par de todas essas idéias. Mas nosso objetivo não é o de implementar novas idéias contábeis. Nosso objetivo é aumentar o valor, para nossos clientes, de todo trabalho realizado em nossa empresa. Adotamos somente as técnicas que nos ajudam a progredir rumo a esse objetivo e fazemos adaptações para que elas se encaixem em nossa direção estratégica e nossa personalidade, que são únicas.

A estratégia mais eficaz pode ser descrita como uma estratégia de aprendizado: "Experimente a idéia, aprenda com ela e então decida seu próximo movimento." Os elementos principais desta estratégia incluem:

- Começar pequeno.
- Testar o valor de um conceito utilizando-o para resolver um problema real da empresa.
- Usar uma abordagem de protótipo.
- Usar inicialmente um protótipo para melhorar a integração organizacional, ao invés da integração do sistema, mesmo que as novas técnicas tenham um tremendo potencial para a integração de sistemas.
- Executar o projeto como um empreendimento analítico e não como um projeto para substituir seus atuais sistemas contábeis.

Um executivo chama isso de *estratégia de andar sobre a asa*. Os dublês de artistas, que andam sobre as asas de aviões

em espetáculos aéreos, têm uma regra fundamental de segurança: Nunca largue um suporte antes de agarrar bem o outro.

A abordagem de sua empresa poderá evoluir até o ponto em que você estará pronto para efetuar mudanças significativas em seus sistemas. Porém, se você começar pelo reprojeto dos seus sistemas (ou pela implementação do *software*), dois eventos desastrosos poderão ocorrer:

- o projeto torna-se tão pesado que perde seu impulso antes de mostrar resultados ou provocar um benefício; e
- você erra nos requisitos do sistema.

Além disso, você perderá uma fabulosa oportunidade para aprender, mais do que poderia sonhar, a respeito dos processos de sua empresa.

O aprendizado real ocorre quando você vê os resultados dos projetos iniciais na empresa. Somente então você pode modificar os requisitos para maximizar os benefícios à sua organização. Você saberá o que enfatizar e o que deixar de lado. Você saberá o que funciona e o que não funciona na apresentação das informações à gerência da sua empresa. Saberá qual nível de detalhe é mais eficaz em sua coleta de dados e em sua apresentação de resultados. Você conhecerá o processo e as necessidades das pessoas e do sistema. Saberá se uma técnica produz informações inúteis para a solução dos problemas de sua empresa. Por outro lado, se for necessário um sistema extremamente grande e dispendioso antes que o seu pessoal tenha a oportunidade de tirar proveito do aprendizado, você poderá ter que viver com resultados subótimos por longo período de tempo.

Esses projetos iniciais são críticos para ajudá-lo a descobrir os requisitos do seu sistema. Além disso, essas técnicas não servem apenas para se conhecer a aplicabilidade prática de novos conceitos; elas podem constituir uma fonte de fundos para um esforço de aperfeiçoamento a longo prazo. Visto que cada projeto é concebido para resolver um problema real da empresa, os benefícios conseguidos em cada um deles podem ser usados para pagar o projeto seguinte. Repetidas vezes verificamos que os resultados dessas análises dão às equipes gerenciais novas idéias sobre a dinâmica dos custos de suas empresas e mostram o caminho de oportunidades importantes para melhorar o seu desempenho.